



**TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL**  
the global coalition against corruption

**Temiz Eller:**  
FIFA'da Şeffaflığın ve  
Hesap Verebilirliğin İnşası



# Temiz Eller: FIFA'da Şeffaflığın ve Hesap Verebilirliğin İnşası

Yazar: Sylvia Schenk / Çeviri: Uğur Koçak

FIFA sadece bir sivil toplum örgütü değil aynı zamanda yüksek kazançlı, emsalsiz bir etki alanına, siyasi bir güce ve dünya çapında bir sosyal etkiye sahip bir uluslararası şirket. Fakat FIFA'nın, hissedarlarına karşı sorumlu olan çokuluslu şirketlerden farkı, yetkisini dünyanın her yerinden kendisine üye ülke federasyonlarının seçilmiş temsilcilerinden almasıdır. Bunun anlamı FIFA'nın, gelir kaynaklarının büyük bir kısmı FIFA'ya bağlı 208 üye ulusal federasyona karşı sorumlu olduğudur. FIFA'nın bu federasyonlar dışında hesap vermek zorunda olduğu bir muhatabı olmaması nedeniyle, kurumda gerçekleşebilecek bir değişimin kurumun kendi içinden veya üye federasyonlardan gelmesini beklemek gerçek dışı olacaktır. Bunun da ötesinde, FIFA'nın mevcut boyutu ve yapısı, iyi iş ilkelerini kendi bünyesine adapte etmesini de engellemektedir.

Reform, bu nedenle, yenilikçi olmak zorundadır. FIFA başarısı kanıtlanmış yöntemleri kullanmaya başlamalı ama aynı zamanda işleyişindeki sorunlara yeni çözümler getirmelidir. Eğer reform doğru şekilde yönetilir ve uygulamaya konursa bu gelişme sadece dünya futbolu için değil aynı zamanda diğer spor dallarında benzer sorunların aşılmasında da yol gösterici olabilir.

Futboldan yana taraf olan herkes - yöneticisinden sponsoruna, taraftarından takım oyuncularına- futbolda reformu destekliyor. Reform destekçilerine bu güne kadar ortaya çıkan tüm skandallarda tarafını açıkça belli eden medyayı ve oyunun geniş popülaritesi göz önünde bulundurarak halkı da dahil edebiliriz.

Reform, ülke federasyonlarının, kulüplerin, sponsorların, siyasetin ve sivil toplumun ortak çabası sonucundan ortaya çıkmalıdır.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü bu nedenle FIFA paydaşlarının oluşturacağı çok paydaşlı bir inisiyatifin kurulmasını öneriyor. Geniş katılımlı çok paydaşlı bir inisiyatif FIFA'nın güvenilirliğinin yeniden sağlanmasında, rüşvet ve yolsuzluk karşıtı mücadelenin yürütülmesinde etkin

olacaktır. Uluslararası Şeffaflık Örgütü bu tarz bir örgütlenmenin kurulması ve yönetilmesi aşamasında her türlü desteği sunmaya hazırdır.

Reform süreci ancak FIFA'nın tepeden tırnağa etkili olacak, yönetim mekanizmasını yeniden şekillendirecek, mali sorumluluğu ve şeffaflığı ilke edinecek yeni bir yapı kuracak bir taslak doğrultusunda kararlı çalışması sonucunda başarıya ulaşabilir. Bu planın uygulamaya konmasında gerekli adımların taslağı aşağıda çizilmiştir.

## İlk Adım: Geçmiş Geride Bırakmak

FIFA bu süreçte kendi soruşturmasını açarak geçmişinde ki yolsuzluk, şike ve teşvik iddialarını temizlemeli ve temiz bir geleceğin temelini oluşturmalıdır.

Son dönemde ortaya çıkan iki büyük skandal, 2010 Dünya Kupası'nı düzenleyecek ülkenin seçimi ve 2011 Haziran ayı FIFA başkanlık seçimi aşamalarındaki yolsuzluk iddiaları, reform konusunun ne kadar acil bir ihtiyaç olduğunu ortaya koydu. İddialar sonrası bazı FIFA yöneticileri görevden uzaklaştırılmış, bazıları da istifaya zorlanmış olsa da şeffaf bir soruşturmanın yürütülmemiş olması sorunun temeline inilmediğini gösteriyor. Suça karışmış herkes tespit edilmediği sürece benzer skandalların önüne geçmek mümkün olmayacaktır.

FIFA Etik Kurulu'nun son kararları suçluların tespiti ve cezalandırılması konusunda olumlu mesajlar verse de bu kararların sadece son skandalları kapsadığını ve kapalı kapılar ardında alındığını unutmamalıyız. Etik Kurulu üyelerinin FIFA Yönetim Kurulu tarafından atanmaları, Kurul'un bağımsızlığına şüphe düşürüyor. Sanıklar hakkındaki tüm iddiaların cevaplandırılmamış olması da toplumun kafasında Etik Kurul'un meşruiyeti hakkında soru işaretleri oluşmasına yol açıyor. Bu nedenle Etik Kurulu'nun çalışması daha geniş bir kitle

tarafından ve daha şeffafça yürütülmelidir. Bu sayede önyargı ve kuşkuların önüne geçilebilir.

Bağımsız kuruluşlar tarafından yürütülecek şeffaf bir soruşturma sonucu FIFA'nın temize çıkarılması, bu kurumun yeni bir dönemi karşıladığını, açık ve hesap verebilir bir gelecek vaat ettiğini gösterecektir. Bu soruşturma kesinlikle bağımsız bir örgütlenmenin gözetimi altında olmalıdır. Bu örgütlenme yukarıda bahsi geçen çok paydaşlı inisiyatif veya uluslararası çapta tanınmış, yolsuzluğa karşı mücadele veren bir kuruluş olabilir.

Bununla beraber FIFA'nın, futbolun yayın hakları ile ilgili hala sürmekte olan International Sport and Leisure (ISL) rüşvet skandalında, davanın sonucunu kamu yararı açısından önemli bulduğunu vurgulamasını öneriyoruz. Bu sayede FIFA, İsviçre mahkemelerince yürütülen dava sürecinin hızlandırılmasını sağlayabilir.

## İyi Yönetişim ve Şeffaflık: Yeni Yöntemler

FIFA'nın yeni bir sayfa açması için bu kurumun iç yönetimini gözden geçirmesi ve hesap verebilirlik, mali sorumluluk ve şeffaflık ilkelerini karar verme sürecine dahil etmesi gerekiyor. FIFA eğer sürdürülebilir, şeffaf ve hesap verebilir bir örgütlenme yapısı kurmak istiyorsa bu adımı atmak zorundadır.

FIFA gibi bir kuruluştaki şeffaflık ve hesap verebilirliğin hayata geçirilmesi futbola mensup tüm kuruluşların bu yeni sistemin politikalarını, ilkelerini ve finans şemasını iyi anlaması sonucu mümkün olabilir. Bu kuruluşların FIFA'nın kaynaklarını nasıl kullandığını görebilmesi mümkün kılınmalıdır.

FIFA şu anda dış incelemeye neredeyse kapalı bir sistemle yönetiliyor. Muhasebe ve raporlandırma standartları son yıllarda yürürlüğe girmiş ve yönetimdeki şeffaflığı arttırmış olsa da, dünya futboluna önderlik eden resmi görevliler hala bir "yaşlı elitler ağı" izlenimi uyandırıyorlar. 1961 yılından beri sadece üç başkan değişikliğine gidilmiş olduğu ve mevcut başkanın dördüncü dönemini doldurduğu göz önünde bulundurulduğunda FIFA'nın şirketler ve diğer büyük organizasyonların koyduğu rotasyon kıstaslarına uymadığı açıkça görülüyor.

Kurumun karar verme sürecindeki işleyiş, görev dağılımı, ücretlendirmenin, primlerin nasıl dağıtıldığı ve üye federasyonlara ayrılan ödeneklerin nasıl paylaştırıldığı konusunda şeffaflığın artırılması gerekmektedir. Karar alma sürecinde bağımsız, tarafsız kaynaklardan da yararlanılması, sivil toplum ve danışman kuruluşların sürece dahil edilmesi yararlı olacaktır. FIFA, konfederasyonlar ve üye federasyonlar mali geçmişlerinin detaylı olarak açıklandığı, ödeneklerinin kaynaklarının belirtildiği, harcamaların neye göre ve ne miktarda yapıldığının açıklandığı ve denetlendiğini gösterdikleri kolay anlaşılır raporlar yayınlamalıdır.

## İlerlemenin Yol Haritası

Rüşvet ve yolsuzluk tehlikesinin önüne geçmek için FIFA çoklu paydaş inisiyatifinin yol göstericiliği ve denetimi altında rüşvet karşıtı ilkeleri ön plana çıkarmalıdır. Bu ilkelerin bazıları Rüşvete Karşı İş İlkeleri'nde belirtilmiştir.<sup>1</sup>

Bu ilkelerden FIFA'ya uyarlanabilecek altısı şunlardır:

1. Kurumun rüşvete karşı sıfır tolerans ilkesine bağlılığı gözlem ve değerlendirilmeye tabii tutulmuş şeffaf bir süreçten geçmelidir.
2. Kurum, rüşvet ve rüşvetin her türlü şekline karşı değerlerinin, politikalarının ve rüşvete karşı sürecin altını çizen bir çalışma programı takip etmelidir.
3. Çalışma programı kurumun içinde bulunduğu koşulları ve kültürünü aynı zamanda içinde bulunduğu sektörün bulundurduğu çap, faaliyet alanları ve çevre gibi risk faktörlerini de göz önünde bulundurmalıdır.
4. Çalışma programı kuruluşun faaliyet gösterdiği tüm alanlardaki rüşvete karşı yasal düzenlemelerle uyumlu olmalıdır.
5. Kurum, çalışma programını çalışanlarının ve ticaret odaları, çalışan örgütlenmeleri gibi paydaşlarının görüş ve önerilerini dikkate alarak şekillendirmelidir.
6. Kurum, çalışma programının ortaya çıkarılması sürecinde ve geliştirilmesinde etki eden tüm iç ve dış kuruluşlardan haberdar olmalı ve bu sürece katkı sunan –dahil olan– her kuruluşla bağlantı içinde olmalıdır.

Yukarıda da belirtildiği gibi federasyonların karşı karşıya oldukları belirli sorunlar bulunmaktadır. Bahsi geçen rüşvet karşıtı ilkeler FIFA bünyesinde de yürürlüğe konmalı, uygulamaya konan kurallar tüm çalışanlar için geçerli olmalı ve FIFA yönetmeliği altında bulunan hakemler, futbolcu ve menajerler gibi diğer grupları da kapsamalıdır. Bunun gerçekleşmesi için belirli prosedürlerin geliştirilmesi, adım adım bir yaklaşımın izlenmesi ve sürecin dış uzmanlar tarafından da desteklenmesi gerekmektedir.

Bahsi geçen rüşvet karşıtı düzenleme sayesinde FIFA paydaşlarına rüşvet ve yolsuzluğun karşısında ciddi bir duruş geliştirdiğini gösterebilir. Uluslararası Şeffaflık Örgütü kurumlara yukarıda bahsi geçen ilkelerin hayata geçirilmesinde altı adımlık bir uygulama süreci ortaya koyuyor.<sup>2</sup>

## Yolsuzluk Karşıtı Politikaları Uygulamaya Koymak

2011 yılının Haziran ayında FIFA Başkanı Platini FIFA'nın etik kurallarını gözden geçireceğini ve yeni bir İş Ahlakı metninin yazılacağını açıkladı. FIFA aşağıda bahsi de geçen Uluslararası Şeffaflık Örgütü tavsiyelerini reform için bir iskelet olarak değerlendirmelidir.

### 1. Etik Kurallarının Gözden Geçirilmesi

FIFA kurum içi ve dışından uzmanların bulunduğu bir komite oluşturarak etik kurallarının gözden geçirilmesini amaçlamalıdır. Sorunun etkili çözümü için yeni oluşturulacak etik anlayışı, çalışanların yüksek risk barındıran alanlarda nasıl davranmaları gerektiğini açıkça belirtmelidir. Yeni kurallar aşağıda belirtilen ana hatlar doğrultusunda desteklenmelidir:

- FIFA liderlerinin çıkarlarının da listelendiği açık bir çıkar çatışması politikasının yayınlanması
- Yönetim Kurulu üyelerinin ve yüksek kademe çalışanların maaşlarının ve mal varlıklarının beyan edilmesi
- Futbol yöneticilerinin ve yönetici kurumların hediye alma ve verme konusundaki ana hatların belirtilmesi
- FIFA çalışanları ve gönüllülerinin aldığı davetiyelerin belirtilmesi ve davetiye verilme koşullarının belirlenmesi
- Yüksek risk barındıran alanlarla ilgili özel ana hatların belirlenmesi

Bu etik kurallar tüm paydaşların ve üye federasyonların altına imza atması ve uyması gereken ilkeleri ve politikaları belirlemelidir. Oluşturulacak bu kurallar diziniyle FIFA sıfır tolerans ilkesinin arkasında durduğunu ve dürüstlükten yana tavır olduğunu bir kez daha belirtmelidir. Yeni etik kurallar açık, detaylı, anlam karışıklığı yaratmayan, yasal boşlukları ortadan kaldıran ve yanlış anlaşılmalara gideren bir metin olmalıdır.

FIFA bir yardım hattı oluşturmalı ve bu hat sayesinde oluşturulan yeni etik kurallar ve düzenlemeler hakkındaki soruların yanıtlanmasını sağlanmalıdır. Bu yardım hattı insanların bilgilendirilmesini ve yeni düzenlemeleri en hızlı şekilde öğrenmesini sağlamalıdır. Bu sayede başkan da dahil tüm FIFA çalışanları için kurum dışı yardım olanakları açık olacak ve çıkar çatışmasının ve FIFA içi hiyerarşinin önüne geçilebilecektir.

### 2. Yönetim Yapılarının Gözden Geçirilmesi

#### i. Yönetim Kademesindeki Çalışanlar (Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Sekreter, Yöneticiler, Yardımcı Yöneticiler ve Alt kademe Yöneticiler ve yardımcıları)

FIFA yöneticilerinin nasıl atandığını da gözden geçirmelidir. Yeni seçim kriterleri de konfederasyonlar ve üye federasyonlar için örnek teşkil etmelidir. Bu yeni şemada aşağıdaki ana hat uygulanabilir:

- Yönetim Kurulu ve Finans Kurulu'nda maksimum görev süresinin iki dönemle sınırlandırılması
- Şeffaf ve rekabetçi bir seçim ve atama programı
- Paydaşların daha geniş çapta temsili ve Yönetim Kurulu ve diğer yönetim kademelerinde farklı gruplardan paydaşların yer alması
- Yönetim Kurulu, Finans Kurulu ve diğer yönetim kademelerinde yönetimde bulunmayan üyelerin bulunması ve temsilinin sağlanması

Genel sekreter ve yöneticiler belirli bir süre için atanmalı ve görev süreleriyle ilgili kısıtlamalar açıkça belirtilmelidir.

#### ii. Yüksek Risk Barındıran Alanlar

FIFA rüşvete karşı mücadelesinde iş rotasyonu ve bağımsız kuruluşların yüksek risk barındıran alanlardaki etkisinin artırılmasını sağlamalıdır. Bu risk barındıran alanlara aşağıdakiler örnek teşkil etmektedir:

- Dünya Kupası'nı düzenleyecek ülkenin belirlenmesi
- Konfederasyonlara ve üye federasyonlara ayrılacak ödeneklerin belirlenmesi
- Ücretlendirme, primler ve diğer ödemeler
- Televizyon ve sponsorluk anlaşmaları
- Bilet satış hakları ve dağıtımı
- Şike ve teşvik soruşturmaları
- FIFA adına görüşme yürüten araçlar

### iii. Şeffaflığın Güçlendirilmesi Konusundaki Mevcut Önlemlerin Güçlendirilmesi

Son on yılda içerisinde FIFA, yeni prosedürler ve dahili kontrol, raporlama ve denetleme standartları oluşturdu. Finansal Yönetim Programı (FYP) ve Hedef Programı için yerel ve merkezi denetleme prosedürleri başlatıldı.

FIFA sadece çalışanlarının değil, bunun yanında FIFA yetkililerinin, FIFA Kongresi delegelerinin (genelde ulusal federasyon ve konfederasyonlardan gelen) ve tüm anayasal görevi olan veya bir şekilde FIFA tarafından ödeme alan (mesela yolculuk masraflarının karşılanması) diğer kişilerin davranış kurallarına bağlılığını garanti etmelidir.

FIFA'nın yüksek standartlarda uluslararası kontrol, raporlama ve denetleme konusuna kapsamlı bir şekilde olan bağlılığını göstermek için, çoklu paydaş inisiyatifinin yürürlükte olan standartları aşağıdaki unsurlara dikkat ederek belirlemesini tavsiye ediyoruz:

- Tüm seviyelerde uygun görev ayrımı ile finans –ve muhasebe- alakalı risk
- Bir istihkak kurulunun tüm üst düzey FIFA yetkililerine prim, emeklilik ikramiyesi ve benzeri dahil olmak üzere, maaş paketlerinde karar vermek için kurulması. Bu kurul, daha yüksek bir karar organı tarafından karar verilen, açık kriterlerle yönlendirilmelidir. Üyelik dahil FIFA ve harici (bağımsız) temsilcilerinden, kurul başkanı dışarıdan (bağımsız) delegelerden olmak şartıyla oluşmalıdır. İstihkak Kurulu tarafından bir rapor, FIFA'nın yıllık raporunda yayınlanmalıdır. (Bu tavsiyeler iş dünyasındaki iyi uygulamalara benzemektedir.)
- Acil fondan ve bütçe doğrultusunda herhangi

bir unsur dahil olmak üzere, her konfederasyon ve üye federasyon üyelerine ne kadar para ödendiği konusunda bir genel açıklama yayınlanması.

- Yerel ve merkezi bağımsız denetleyiciler tarafından finansal kontrol sistemini açıklamak için denetleme raporlarının yayınlanması.
- Konfederasyon ve üye federasyon başına düşen ödeneklerin detaylı olarak yayınlanması, böylece ilgili makamların ödemelerin gerekli servis ve altyapı ihtiyaçlarının teslim alınıp alınmadığını görebilmesi.
- FIFA paydaşlarının özel doğasının ve her paydaşının değişik ihtiyaçlarını açıklamak için, FIFA'nın kullandığı, gönüllü Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının uyarlanması. Kamu şirketlerinin aksine, FIFA hissedarlar tarafından değil, FIFA'nın finansal olan ve olmayan performansı hakkında değişik bilgi talep eden paydaşlar tarafından yönetilen bir yapıya sahiptir. FIFA bu gruplar tarafından hangi bilginin talep edildiğini ve bu bilginin en iyi şekilde nasıl sunulacağını bilmelidir. Bunların kombinasyonu, adım adım raporun genel şeklini oluşturacaktır.

FIFA'nın içinde bulunduğu durum ve mevcut güven krizi göz önünde bulundurulduğunda şeffaflığın geliştirilmesine ve toplumun bilgilendirilmesine ihtiyaç var. Kamuya sadece finans alanında değil aynı zamanda karar verme mekanizmalarıyla ilgili detaylar da açıklanmalıdır.

Bununla beraber yolsuzluk karşıtı uygulamaların nasıl uygulamaya geçirildiği ve bu konuda yapılan çalışmalar da raporlandırılmalı ve ortaya konmalıdır. Bu sayede her konuda yapılan araştırmalar ve çalışmalar ortaya konmuş ve iç işleyiş topluma açıklanmış olur.

Yolsuzluğa karşı mücadele çalışmalarının topluma açıklanması ve anlatılması tüm yöneticilere, temsilcilere, aracılara, gönüllülere, oyunculara, hakemlere ve bu sektörde yer alan diğer gruplara yolsuzluğun karşısında ciddi bir mücadele verildiği mesajını verecektir.

Çoklu paydaşlar grubu tarafından geliştirildikleri ve kamu müzakeresine bağlı oldukları için bu tarz raporların BM Global Anlaşma- Şeffaflık Örgütü Raporlama Ana Esaslarını izlemesini öneriyoruz.

Bu aşağıdaki faydalarla sonuçlanacaktır:

- Daha iyi risk yönetimi ve uygunluğu dahil yolsuzluk karşıtı mücadeleyi güçlendirilmek
- Yozlaşmaya karşı koymak konusunda tüm



çalışanları gönüllüleri ve oyuncuları teşvik etmek ve desteklemek

- İlerleme, planlama ve sürekli gelişmenin analizi için idare sağlamak ve çalışanları, gönüllüleri ve oyuncuları bu organizasyonun doğruluk ve itibari konusunda gurur duymaları için motive etmek.

#### iv. Soruşturmalar ve Yaptırımlar

FIFA soruşturmaların başlatılması ve yürütülmesi için açıkça yayınlanmış ana hatlara ihtiyaç duymaktadır. Bunlara aşağıdaki maddeler dahil olabilir:

- Muhbir koruma kuralları ve bağımsız bir Ombudsman atanması
- Yönetim Kurulu'ndan bağımsız bir organ tarafından, her şüpheli olayın profesyonelce sorgulanması (bkz. "İlk Adım; geçmişi geride bırakmak)
- Etik ve Temyiz Kurulu'nun yapısının ve yeterliliğinin bir daha gözden geçirilmesi. Bu organlar açık atama kriterleri ve seçim süreçleriyle bağımsız olmalıdır. Etik komitesi sadece yönlendirmeleri izlemek değil, kendi kararıyla sorgulama başlatma hakkına sahip olmalıdır.
- Her etik kuralı ihlalinin sonuçları olmalıdır. Eğer suçların ve yaptırımların bir listesi yayınlanırsa, hiçbir kurul kararı keyfi görülemez.
- Herhangi bir ceza hukuku ihlali, ilgili otoritelere yasal takip için yönlendirilmelidir.

#### 3. Uygulama Stratejisi

Önümüzdeki sorunlardan biri de uygulama ilkelerinin belirlenmesiyle ilgilidir. Bu noktada çoklu paydaş inisiyatifinin alması gereken sorumluluklar önemlidir. İnisiyatifin FIFA hareketi içerisinde geniş bir müzakere, fikir alışverişi yönetmesi, ulusal, kıtasal ve uluslararası bir çok farklı grubun fikirlerini alması gerekmektedir.

##### i. İletişim Politikaları ve Eğitimi v

FIFA yöneticileri, çalışanları, gönüllüleri, hakemler, oyuncular, menajerler ve diğer gruplar etik kurallarına uymalı ve uyulmaması halinde ortaya çıkacak cezai yaptırımlardan haberdar olmalıdırlar. Bunun gerçekleşebilmesi için bu grupların aşağıdakilere sahip olması gerekmektedir:

- İletişim malzemeleri
- Eğitim modülleri (e-eğitimi de kapsamalı)
- Fikir alışverişinin gelişebilmesi için sağlıklı bilgi akışının sağlanması ve muhbir hatlarının kurulması (kurum içi ve dışı kaynaklar için)
- Cezai yaptırımların anlatılması süreci

FIFA bu yönetmelikler hakkında bir kurallar kitapçığı yayınlamalı ve bu kitapçıkta bahsi geçen yönetmelikler iletişim ve eğitim yoluyla tüm federasyonlar için zorunlu hale getirilmelidir. Eğer üye federasyonlar arasında, bunu yürütmek için gereken idari kapasitesi yetersiz olanlar var ise, bu federasyonlarda daha basit ama daha az şeffaf olmayan bir yaklaşım da uygulanabilir.

Tüm raporlar, uygulamanın adımları ve bunu uygulamanın sorumluluğu açık bir şekilde toplumla paylaşılmalıdır.

##### ii. Gözlemlene ve Bildirim

FIFA, kendi taraflarından sağlanmış olan parayı kullanan konfederasyonları ve milli federasyonları da dahil olmak üzere, yolsuzluğu engelleyici politika ve uygulamaları, aynı zamanda rüşvet iddialarını ve faaliyetlerini bildirmelidir.

Gözetim ve FIFA'da dürüstlüğün sağlanması sorumlulukları FIFA Kongresi ve İcra Komitesi'nde olmalıdır. Üyelerin yolsuzluğu önleyici programların gerçekleştirilip gözlemlendiğini temin etmesi kritik ve önemli bir görevdir. Uygulama ve gözlemlene süreci çok paydaşlı inisiyatif tarafından desteklenebilir.

Sorumluluk kıdemli bir insana veya yeni kurulmuş bir denetleme komitesine paylaştırılmalıdır. Böylelikle gözlemlene süreci ve denetleme görevi tek bir kişinin sorumluluğunda olmaz.

- Gözlemlene süreci başka bir kuruluş tarafından da yürütülebilir.
- Düzenli izleme raporları Başkan'a, yöneticilere ve var olduğu sürece çok paydaşlı inisiyatife teslim edilmelidir.
- Güvenilirlik ve itibarın azaldığı durumlarda FIFA, uygulanan politikaların etkinliğini ölçmesi için bağımsız değerlendiriciler görevlendirmelidir.
- Soruşturma ve yaptırımların yıllık raporlanması o Yöneticiler yolsuzluk karşıtı mücadele kapsamında yapılan çalışmalarla ilgili raporların

yıllık yayınlanması için sorumluluk almalıdır. o Benzer şekilde, kıdemli bir yönetici grubu uygulama ve gözlem sürecinde bağımsız bir değerlendirmenin gerekliliği konusunda karar vermelidir.

FIFA benzeri programların oluşturulmasını her üye federasyonda ve spor kulübünde desteklemelidir. Bu programlara bağlı kalınmasını, Dünya Kupası ve diğer FIFA organizasyonlarına katılımda veya FIFA'dan alınacak maddi kaynaklarda rol oynayan bir kriter olarak belirleyebilir.

FIFA'ya üye tüm kuruluşlar -208 üye federasyon ve altı bölgesel konfederasyon-harcamalarını şeffaf hale getirecek muhasebe sistemlerini uygulamalı, ve "parayı takip etmek" için izleme ve değerlendirme yapıları oluşturmalıdır.

FIFA organizasyon komitesi, özellikle de FIFA Dünya Kupası Organizasyon Komitesi ve FIFA Kadın ve Gençlik Turnuvaları Organizasyon Komiteleri tüm ihale süreçlerinde şeffaflığı güvence altına almalıdırlar. Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün geliştirdiği *Integrity Pact* bu amaçla kullanılabilir. Bununla beraber sonuç raporları da *Sector Supplement Events of the Global Reporting Initiative* (SSEGRI) denetimi altında sosyal sorumluluk ana hatları göz önünde bulundurularak yayınlanmalıdır.

## Sonuç

Tarih boyunca, futbol yönetim kurumlarının çalışmaları anlaşılabilir olmuştur. Ancak, dünyanın dört bir yanından yediden yetmiş insanlar, eski iş anlayışına artık bir son verilmesini ve güce sahip olanlardan hesap sorma hakkını istiyorlar. Eğer FIFA yeniden güven kazanmak istiyorsa, şeffaflığı benimsemelidir.

Futbolun yönetim mekanizmaları teşvik ettikleri dürüst oyun fikrine bir örnek oluşturmaktadır. Bu yüzden FIFA'nın yolsuzluk iddialarını bağımsız ve şeffaf bir şekilde sorgulaması ve yukarıda bahsi geçen yenilikleri garanti etmesi önemlidir.

Futbol, milyarlarca izleyicisiyle günümüz dünyanın en popüler sporu. Futbol popüleritesi sayesinde gençliğe rol model olmak ve centilmenlikten, adaletten ve kurallara saygıdan yana bir mesaj vermek gibi önemli imkanlara sahip. Rüşvet ve yolsuzluğu açıkça reddeden, yolsuzluk karşıtı mücadele veren yöneticileri, çalışanları, gönüllüleri ve oyuncularını barındıran güçlü bir yapı dünyaya da önemli bir mesaj verecektir.

"Bu rapor Uluslararası Şeffaflık Örgütü Spor Danışmanı Sylvia Schenk tarafından hazırlanmıştır. Uluslararası Şeffaflık Örgütü, bu rapordaki tavsiyelerle FIFA'nın mevcut sorunlarını aşması, iyi bir örnek teşkil etmesi ve gelişim ve şeffaflıktan yana bir tavırla spor dünyasında bir fark yaratması için yardımcı olmayı hedeflemiştir."

Safe Hands: Building Integrity and Transparency at FIFA Raporu'nun Türkçesi, İsveç ve Hollanda Başkonsoloslukları'nın desteğiyle Şeffaflık Derneği tarafından yayınlanmıştır.

Ocak 2012. Bu yayının kullanım hakkı Şeffaflık Derneği'ne aittir, kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz.

Şeffaflık Derneği  
19 Mayıs Mahallesi  
Operatör Raif Bey Sokak  
Niyazi Bey Apt No:30 D:5  
Şişli, İstanbul

Tel: (0212) 240 52 81  
Faks: (0212) 240 52 81

[www.seffalik.org](http://www.seffalik.org)  
[info@seffalik.org](mailto:info@seffalik.org)